

## PENGARUH MOTIVASI KERJA, RELIGIUSITAS, KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

<sup>1</sup>Misbachul Munir, <sup>2</sup>Samsul Arifin, <sup>3</sup>Didit Darmawan,  
<sup>4</sup>Fayola Issalillah, <sup>5</sup>Rafadi Khan Khayru, <sup>6</sup>Mila Hariani, <sup>7</sup>Mochamad Irfan

<sup>1,2,3</sup>Universitas Sunan Giri Surabaya  
<sup>4,5</sup>Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
<sup>6,7</sup>Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

Email :

[misbachulmunir637@gmail.com](mailto:misbachulmunir637@gmail.com)<sup>1</sup>

[samsul.arifinsar@gmail.com](mailto:samsul.arifinsar@gmail.com)<sup>2</sup>

[dr.diditdarmawan@gmail.com](mailto:dr.diditdarmawan@gmail.com)<sup>3</sup>

[fayola.issalillah@gmail.com](mailto:fayola.issalillah@gmail.com)<sup>4</sup>

[rafadi.khankhayru@gmail.com](mailto:rafadi.khankhayru@gmail.com)<sup>5</sup>

[milamasroni@gmail.com](mailto:milamasroni@gmail.com)<sup>6</sup>

[irfanmoc@gmail.com](mailto:irfanmoc@gmail.com)<sup>7</sup>

### ABSTRAK

Unsur manusia dalam organisasi selalu berkaitan dengan perilaku dan karakteristik individu yang mempengaruhi hasil kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Peranan motivasi, religiusitas, kepemimpinan dan lingkungan kerja perlu dicermati untuk mengetahui dukungannya terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui pencapaian kinerja pegawai. Studi ini untuk mengamati peran motivasi kerja, religiusitas, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Survei ini menggunakan teknik sampling sensus. Jumlah responden sebanyak 128 responden. Untuk memperoleh hasil dari data yang terkumpul akan dianalisis dengan teknik regresi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja dan religiusitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan lain menyebutkan ada peran dari kepemimpinan dan variabel lingkungan kerja membentuk kinerja karyawan.

Kata kunci: motivasi, religiusitas, kepemimpinan, lingkungan kerja, kinerja karyawan.

### Pendahuluan

Segala kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan usaha suatu perusahaan ditunjukkan melalui upaya menghasilkan kinerja. Sumber daya manusia yang memiliki kinerja sesuai harapan perusahaan merupakan aset penting karena berkontribusi terhadap peningkatan kemajuan perusahaan. Keberhasilan untuk mencapai kinerja yang unggul memerlukan peran strategis karyawan sebagai pelaku dalam setiap aktivitas perusahaan (Fatimah et al., 2018). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengawasi kinerja karyawan secara intensif untuk memastikan kesesuaian dengan standar dan memberikan hasil seperti yang diharapkan perusahaan. Upaya secara terus menerus untuk mengembangkan kinerja karyawan menjadi tantangan bagi para manajer (Ishak et al., 2016). Hal ini turut berperan penting melancarkan aktivitas perusahaan di setiap proses kerja.

Kinerja karyawan mengarah kepada setiap hasil kerja seseorang di tempat kerja. Kinerja ini dicapai secara kualitatif maupun kuantitatif di tempat kerja (Robbins & Judge, 2015). Hasil pekerjaan dapat melibatkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu, tetapi evaluasi kinerja di organisasi perusahaan adalah faktor utama untuk mengembangkan potensi dan kompetensi karyawan (Freddy et al., 2015). Kinerja sebagai kontributor utama bagi perusahaan menyebabkan pihak manajemen harus mempertimbangkan untuk meningkatkan kinerja setiap pekerja di perusahaan dengan mendorong mereka untuk melakukan tugas dan tugasnya secara efisien dan efektif. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan wujud dari bentuk penilaian kinerja karyawan. Manajer harus memastikan aktivitas dan keluaran karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan (Mardikaningsih & Darmawan, 2020). Oleh karena itu adalah prioritas organisasi untuk memastikan bahwa adanya berbagai tindakan strategis untuk mempertahankan karyawan, mendorong inisiatif dan merangsang upaya karyawan yang mengarah pada hasil kerja yang lebih baik (Jamaluddin et al., 2013). Menurut Kaye dan Evans (2000), mempertahankan sumber daya manusia merupakan salah satu tantangan utama dalam mengelola sebuah organisasi. Keberhasilan untuk memecahkan beragam masalah sumber daya manusia dapat menghasilkan perusahaan yang efektif karena karyawan yang termotivasi dan lebih puas cenderung lebih kooperatif dan lebih produktif di tempat kerja (Mahyanalia et al., 2017).

Motivasi karyawan di perusahaan harus menjadi perhatian serius untuk mengelola sumber daya manusia. Mereka dituntut profesional dalam menyelesaikan kewajiban kerja (Novrianda et al., 2012; Putra et al., 2022).

Salah satu tindakan strategis untuk menjaga kinerja tetap baik adalah mengolah dan menjaga motivasi karyawan. Motivasi merupakan daya dorong bagi pekerja. Tanpa motivasi, pekerja tidak bekerja maksimal padahal ini akan berkontribusi pada kinerja dan produktivitas. Peran motivasi kerja ditunjukkan oleh beberapa studi empiris. Menurut Burns dan Alexander (2020), motivasi yang baik dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Studi dari Sohail et al. (2014) pun menunjukkan hal yang sama di mana komitmen organisasi diperkuat oleh adanya motivasi kerja. Studi dari Wahyudi (2006); Joseph (2015) dan Bashaer dan Singh (2017) membuktikan motivasi kerja akan mengarahkan kepada peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian Lestari dan Darmawan (2014); Jayaweera (2015); Hariani et al. (2016); Ghaffari et al. (2017); Olusadum dan Anulika (2018) menyebutkan bahwa motivasi ada hubungan nyata dengan kinerja karyawan.

Selain motivasi kerja, religiusitas memiliki dugaan berkontribusi terhadap hasil kerja. Ini muncul karena seseorang yang beragama dan memiliki nilai-nilai agama akan memandang adanya kewajiban memberikan hasil kerja sebaik mungkin yang dia upayakan sebagai bentuk tanggung jawab (Ekizler & Galifanova, 2020). Ini juga dipandang sebagai hubungan pertukaran antara yang mempekerjakan dan pekerja yang merefleksikan nilai-nilai agama. Menurut Darto et al. (2015) dan Mathew et al. (2019), ada hubungan yang nyata antara religiusitas dengan kinerja karyawan. Kekuatan religiusitas dapat mendorong pencapaian hasil kerja yang baik.

Kepemimpinan juga memiliki peran membentuk hasil kerja bagi karyawan (Santosa, 2002; Razali, 2006; Mardikaningsih & Darmawan, 2012; Darto et al., 2015; Hariani et al., 2016; Mardikaningsih, 2016; Sinambela & Lestari, 2021; Ernawati et al., 2022). Tidak semua pemimpin dapat diterima oleh karyawan. Terkadang ada pemimpin yang terabaikan oleh sebagian karyawan namun ada juga yang benar-benar diikuti arahan dan instruksinya. Ini semua tergantung pada perilaku dan gaya kepemimpinan yang benar-benar sesuai dengan kondisi para pengikut (Darmawan, 2008; 2010). Oleh karena itu, figur pemimpin memiliki peran untuk mengarahkan dan membentuk kinerja karyawan.

Ada peran dari lingkungan kerja terhadap pembentukan kinerja karyawan. Studi dari Badayai (2012); Lestari dan Darmawan (2014); Darmawan (2015); Mardikaningsih (2016); Sinambela dan Lestari (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Menurut Al-Omari dan Okasheh (2017), kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan dalam situasi di tempat kerja. Setiap gangguan pada lingkungan kerja akan memberikan pengaruh langsung terhadap gangguan perilaku yang secara khusus berpengaruh terhadap penurunan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Kendala situasional yang dapat terjadi seperti lingkungan yang kotor dan bising, pencahayaan yang kurang dan ketiadaan dukungan sarana dan prasarana. Ini adalah kondisi fisik utama yang harus mendapatkan perhatian lebih. Konflik dan gangguan sosial juga merupakan kendala situasional dari lingkungan kerja. Dengan demikian terdapat gagasan bahwa lingkungan kerja berfungsi sebagai penguat dari kinerja karyawan.

Berdasarkan pada penjelasan sebelumnya, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, religiusitas, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

## **Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis**

### **Motivasi Kerja**

Teori motivasi menyarankan kebutuhan psikologis (intrinsik) dan kelangsungan hidup (ekstrinsik) (Robbins & Judge, 2015). Secara spesifik, motivasi intrinsik didefinisikan sebagai jenis motivasi yang didasarkan pada minat alami individu dalam berbagai kegiatan dengan tantangan dan keunikan. Itu tidak melibatkan imbalan eksternal, melainkan ekspresi individu mengenai diri mereka sendiri dan minat mereka (Ryan & Deci, 2020). Sebaliknya, motivasi ekstrinsik dipicu oleh faktor eksternal yang terutama bersifat finansial. Ini juga dikenal sebagai hasil kinerja suatu kegiatan, yang meliputi penghargaan finansial, promosi, dan penilaian kinerja. Banyak teori yang dianggap universal untuk memprediksi dan memahami kategori kebutuhan yang ingin dicapai karyawan dalam motivasi dan pemenuhannya sebagai panduan prioritas atau pra-potensi dalam pekerjaan mereka (Mojolou et al., 2018). Motivasi selalu dikaitkan dengan banyak teori terkemuka, masing-masing dengan konsep dan keadaan berbeda yang memengaruhi kinerja dan kepuasan (Ryan & Deci, 2020). Motivasi sebagai stimulus perilaku terus diamati perannya dalam membentuk luaran dari pekerja (Issalillah et al., 2021; Retnowati et al., 2021; Lestari & Arifin, 2021). Motivasi juga dikaitkan dengan prestasi karyawan di organisasi (Retnowati, 2020; Mardikaningsih & Arifin, 2022).

### **Religiusitas**

Menurut Glock (1959), religiusitas adalah pengetahuan individu tentang agama yang diyakininya, keyakinan yang didasarkan pada pengetahuan tersebut, serta sikap dan perilaku keagamaan yang diungkapkan sesuai dengan keyakinan tersebut. Agama adalah salah satu faktor terpenting yang menentukan perilaku dan sikap orang seperti apa yang seharusnya ada di lingkungan tempat kerja, dan sikap yang benar akan seperti apa. Pada umumnya, semua agama memiliki perilaku, prinsip, dan ajaran positif yang memfasilitasi kehidupan yang baik secara moral dan memuaskan secara pribadi bagi individu dan masyarakat (Canda & Furman, 2009). Konsep religiusitas yang dianggap sebagai elemen dasar dan positif dari perkembangan manusia oleh para psikolog yang menarik perhatian pada refleksi agama pada kehidupan manusia. Literatur tersebut mengusulkan hasil yang signifikan tentang pengaruh religiusitas terhadap sikap, perilaku, dan persepsi moral seseorang di tempat kerja.

Oleh karena itu, dalam hubungan pertukaran antara yang mempekerjakan dan pekerja yang merefleksikan nilai-nilai agama akan memberikan hasil kerja sebaik mungkin yang dia upayakan sebagai bentuk tanggung jawab.

### **Kepemimpinan**

Dalam organisasi, beberapa pemimpin lebih cenderung mengadopsi sikap bertanggung jawab terhadap inisiatif dan kegiatan yang berkelanjutan, yang sebagian besar bergantung pada karakteristik pribadi pemimpin (Waldman & Siegel, 2008). Renwick et al. (2013) menekankan pentingnya karakteristik individu pemimpin, seperti nilai dan prinsip moral, dalam menerapkan langkah-langkah berkelanjutan di perusahaan. Perilaku pemimpin menjadi pedoman dan pengamatan bagi karyawan. Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai aktivitas kepemimpinan yang tertanam dalam keseluruhan organisasi dan membentuk sistem penguatan diri di organisasi melalui praktik-praktik yang relevan, sehingga perusahaan dapat menjaga keseimbangan ekonomi, sosial, dan lingkungan di seluruh siklus hidup sambil membantu organisasi mencapai tujuan. Oleh karena itu kepemimpinan menjadi pedoman bagi karyawan untuk menunjukkan kinerja.

### **Lingkungan Kerja**

Dalam beberapa tahun terakhir, masalah lingkungan telah menarik perhatian besar dari para peneliti dan organisasi (Go et al., 2020; Yılmaz & Anasori, 2021). Upaya memecahkan masalah lingkungan secara efektif telah menjadi tantangan eksternal utama yang dihadapi organisasi untuk meningkatkan posisi strategis mereka (Afsar et al., 2018). Perilaku peduli pada lingkungan tempat kerja karyawan menekankan tanggung jawab terhadap lingkungan, yang mengacu pada tindakan yang dilakukan oleh karyawan untuk melindungi lingkungan dan berkomitmen untuk memecahkan masalah lingkungan (Luu, 2019). Setiap gangguan yang terjadi pada lingkungan di tempat kerja akan mengganggu proses kerja.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja telah menjadi aspek yang dibahas dan dipelajari secara luas dan direpresentasikan sebagai tindakan melakukan pekerjaan atau tugas yang dibebankan kepada individu dalam lingkungan kerja (Speer et al., 2020). Kinerja menurut Campbell et al. (1993) yang mendefinisikan kinerja sebagai tindakan yang relevan dengan tujuan dari seorang karyawan. Dengan kata lain, apakah perilaku karyawan sesuai dengan tujuan organisasi dan apakah dapat mencapai hasil yang diinginkan organisasi. Kinerja akan mencerminkan seberapa efektif seseorang menggunakan peluang pengaruh (Chen & Schaubroeck, 2002), yaitu apakah pekerjaan yang dilakukan karyawan efektif atau dapat menunjukkan bakat yang baik.

Karyawan yang memiliki komitmen cenderung memberikan hasil kerja yang baik (Darmawan, 2019; Mardikaningsih & Darmawan, 2021; Jahroni et al., 2021. Putra & Darmawan, 2022). Ini menjadikan komitmen harus didorong untuk lebih kuat pada diri pekerja (Mardikaningsih, 2020; Ernawati et al., 2020; Widiyana 2021; Darmawan & Mardikaningsih, 2021; Putra & Mardikaningsih, 2022). Kinerja individu adalah kontributor bagi kinerja organisasi (Darmawan et al., 2021; Sinambela & Darmawan, 2021). Terkadang target kerja menyebabkan stres pada pekerja (Darmawan & Djaelani, 2021; Issalillah, 2022; Djaelani & Darmawan, 2022). Iklim kerja yang baik menentukan kondisi mental pekerja agar tidak terhambat menghasilkan kinerja (Darmawan et al., 2020; Sinambela & Lestari, 2021; Al Hakim, 2022). Organisasi harus mendukung proses kerja agar berjalan lancar (Arifin & Darmawan, 2022). Pengawasan dan penilaian kinerja menjadi unsur utama umpan balik kinerja yang efektif (Hariani & Irfan, 2019; Djaelani et al., 2022). Oleh karena itu dengan integritas dan kedisiplinan maka kinerja dapat diwujudkan dengan baik (Sinambela et al., 2019; Darmawan & Mardikaningsih, 2021).

### **Metodologi Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah gabungan antara metode deskriptif dan metode survei yaitu penelitian dilakukan secara langsung ke sumber data yang terjadi pada saat penelitian dilakukan untuk mendeskripsikan dan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan pengukuran variabel penelitian. Data diolah dan dianalisis secara kuantitatif melalui pendekatan statistik parametrik. Alat yang digunakan untuk pengumpulan data adalah kuesioner yang diadopsi dari berbagai penelitian. Untuk membuat penelitian valid non probability sampling telah digunakan di penelitian ini dan hanya responden yang telah dicakup yang dapat memberikan masukan yang efektif untuk analisis. Pengambilan sampel dengan teknik sensus yang merupakan bagian dari non probability sampling. Jumlah responden sebanyak 128 responden yang diambil di salah satu perusahaan yang bergerak di bidang transportasi di Kota Surabaya.

Kuesioner telah dirancang untuk memeriksa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi yang menggunakan skala Likert delapan poin. Struktur kuesioner telah disusun seperti, pada bagian awal kuesioner telah ditempatkan informasi demografis, pada bagian kuesioner selanjutnya item utama dari variabel telah ditempatkan dalam tiga bagian sesuai dengan jumlah variabel yang terlibat. Variabel bebas adalah motivasi kerja. Indikator variabel ini menurut Conway dan Briner (2002) meliputi insentif; kesesuaian pekerjaan; pengembangan karir; kondisi sosial kerja; adanya penghargaan. Religiusitas meliputi keyakinan, adanya terapan nilai-nilai agama, pengetahuan tentang agama, berpengalaman, dan konsekuensi (Osman-Gani et al., 2010). Kepemimpinan tersusun dari lima indikator kepemimpinan yaitu

memiliki visi yang baik; siap menghadapi hambatan dan tantangan; kemampuan menentukan keputusan; kemampuan komunikasi yang baik; berperan sebagai motivator (Darmawan, 2008). Lingkungan kerja terdiri dari tiga indikator, yaitu lingkungan kerja fisik; lingkungan kerja sosial; dan lingkungan kerja mental (Jain dan Kaur, 2014). Variabel terikat adalah kinerja karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2015), indikator kinerja karyawan adalah kuantitas; kualitas; ketepatan waktu; efektivitas; dan kemandirian. Semua indikator tersebut diterjemahkan ke bentuk pernyataan di kuesioner yang menyediakan pilihan jawaban berdasarkan skala likert dengan delapan rentang pilihan, dari Sangat Setuju Sekali bernilai 8, hingga Sangat Tidak Setuju Sekali bernilai 1.

Untuk memperoleh hasil dari data yang dikumpulkan maka dilakukan proses menggunakan statistik deskriptif dan analisis regresi. Kualitas data dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas.

### Hasil dan Pembahasan

Pengumpulan data dari 128 karyawan dideskripsikan berdasarkan karakteristik responden yang memiliki relevansi dengan topik penelitian. Tabel 1 menunjukkan latar belakang responden.

**Tabel 1. Latar Belakang Responden**

Karakteristik	Kelompok	Frekuensi	Persentase
Gender	Pria	89	70
	Wanita	39	30
Lama bekerja di perusahaan saat ini	< 2 tahun	11	8,6
	2 – 5 tahun	31	24,2
	6 – 10 tahun	57	44,5
	> 10 tahun	29	22,7
Usia	21 – 30 tahun	38	29,7
	31 – 40 tahun	45	35,2
	41 – 50 tahun	34	26,5
	> 50 tahun	11	8,6

Sumber diperoleh dari hasil tabulasi data

Tabel 1 menunjukkan analisis deskriptif responden dari 128 orang. Responden didominasi oleh kelompok pria sebanyak 70%. Kelompok responden lebih banyak pada usia 31-40 tahun atau 35,2%. Untuk karakteristik berdasarkan lama bekerja, kelompok responden didominasi pada rentang 6 sampai 10 tahun yang berarti sebagian besar karyawan telah memiliki hubungan yang cukup lama dengan perusahaan.

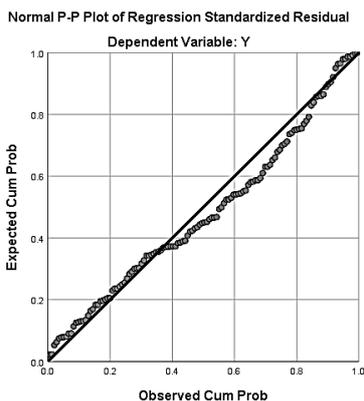
Kuesioner harus memenuhi uji validitas agar keabsahan kuesioner terjamin. Setiap item pernyataan harus valid dengan ketentuan tidak kurang dari 0,3. Output SPSS untuk uji validitas diperoleh setiap item pernyataan dari setiap variabel menunjukkan kelayakan dan valid karena memiliki nilai corrected item total correlation lebih besar dari 0,3.

**Tabel 2. Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Status
Motivasi Kerja	0,777	Reliabel
Religiusitas	0,792	Reliabel
Kepemimpinan	0,882	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,838	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,864	Reliabel

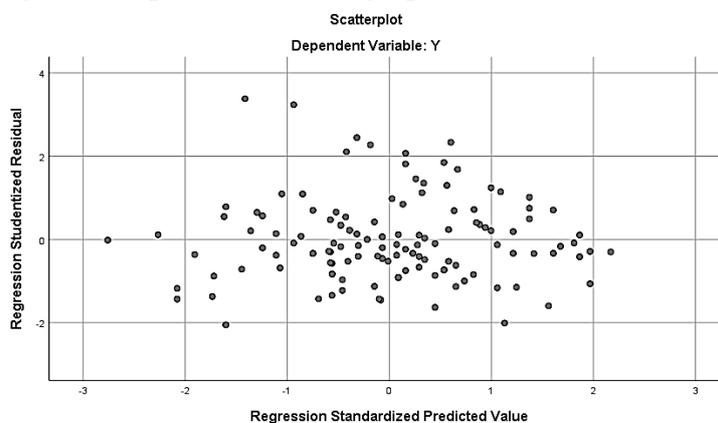
Sumber: Hasil Output SPSS

Konsistensi internal pertanyaan yang mengukur variabel penelitian diuji dengan menggunakan uji cronbach seperti Tabel 2. Ketentuannya adalah nilai alpha lebih dari 0,7. Dari output SPSS diperoleh nilai alpha Cronbach untuk motivasi kerja 0,756, religiusitas 0,792; kepemimpinan 0,882; lingkungan kerja 0,838, dan kinerja karyawan 0,864. Hasil ini menunjukkan semua skala memiliki konsistensi internal dan karenanya dapat diandalkan untuk digunakan dan diproses lebih lanjut.



Gambar 1. Normalitas

Gambar 2 terlihat acak dan tidak ada pola yang jelas sehingga dinyatakan benar-benar tidak ada heterokedastisitas. Ini diperkuat dengan nilai DW 1.453 yang diartikan tidak ada autokorelasi.



Gambar 2. Heteroskedastisitas

Nilai tolerance lebih dari 0,1 dan VIF tidak lebih dari 10. Ini terlihat pada tabel 3 dan diartikan bahwa tidak ada multikolinieritas. Tabel 3 juga menunjukkan output SPSS dari uji t.

Tabel 3. Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.789	3.427		4.315	.000		
	X.1	.876	.351	.162	2.499	.014	.713	1.402
	X.2	1.551	.396	.225	3.922	.000	.907	1.102
	X.3	3.382	.426	.473	7.934	.000	.840	1.190
	X.4	1.914	.335	.343	5.719	.000	.832	1.202

Sumber: Hasil Ouput SPSS

Table 3 menunjukkan semua nilai signifikan berada tidak lebih dari 5%. Ini membuktikan semua variabel bebas benar-benar berperan nyata terhadap kinerja. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja, religiusitas, kepemimpinan dan lingkungan kerja mampu memprediksi kinerja karyawan. Tabel 3 menunjukkan bahwa prediksi masing-masing predictor. Pada model regresi yang diperoleh adalah  $Y = 14,789 + 0,876X.1 + 1,551X.2 + 3,382X.3 + 1,914X.4$ .

Tabel 4. ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3289.295	4	822.324	52.813	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1915.174	123	15.571		
	Total	5204.469	127			

Sumber: Hasil Ouput SPSS

Nilai F hitung adalah 52,813. Signifikan rendah dan memenuhi syarat signifikan sehingga benar terbukti motivasi kerja, religiusitas, kepemimpinan dan lingkungan kerja berperan membentuk secara serentak kinerja karyawan.

**Tabel 5. Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.795 <sup>a</sup>	.632	.620	3.946	1.453

Sumber: Hasil Ouput SPSS

Pada table 5 nilai adjusted R Squared 0,620. Ini berarti kontribusi yang cukup besar dari motivasi kerja, religiusitas, kepemimpinan dan lingkungan kerja untuk membentuk kinerja karyawan. Masukan dari variabel lain sebesar 38%. Korelasi juga kuat di antara variabel.

Motivasi kerja terbukti berperan signifikan dalam membentuk kinerja. Temuan ini mempertegas peran motivasi kerja yang memiliki kontribusi terhadap pengembangan kinerja karyawan. Temuan ini sesuai dengan hasil studi sebelumnya dari Jayaweera (2015); Ghaffari et al. (2017); Olusadum dan Anulika (2018); Darmawan (2022). Kinerja karyawan merupakan wujud dari nilai keseluruhan yang dilakukan karyawan selama periode waktu tertentu sebagai bagian-bagian terpisah dari perilaku yang diharapkan oleh perusahaan. Karyawan dapat bertindak dalam kariernya dengan baik, dengan syarat mereka memiliki motivasi dan kemampuan kerja yang diperlukan untuk melakukan kinerja yang baik (Spector, 1997). Produktivitas diharapkan meningkat dengan adanya dorongan berupa motivasi (Darmawan et al., 2016; Putra et al., 2017; Djaelani & Retnowati, 2022; Hariani, 2022). Adanya motivasi juga menentukan kepuasan pekerja (Arifin & Mardikaningsih, 2022). Kepuasan ada berarti perusahaan dapat memenuhi harapan pekerja (Mardikaningsih & Darmawan, 2022; Munir et al., 2022; Hariani, 2022). Pekerja yang puas memberikan perilaku dan hasil kerja yang terkendali (Lestari et al., 2020. Hariani & Sinambela, 2021). Ini akan membantu terbentuknya budaya kerja yang efektif bagi operasional perusahaan (Darmawan, 2021; Irfan, 2022; Purnamasari et al., 2021). Selain itu juga akan membentuk energi positif dari kepuasan tersebut menjadi motivasi kerja dan mencegah turnover (Ramadhan et al., 2013; Irfan & Putra, 2021; Arifin et al., 2022; Naufalia et al., 2022).

Motivasi kerja dapat berbentuk segala bentuk insentif termasuk penghargaan. Semua hal tersebut merupakan harapan karyawan yang menjadi kewajiban perusahaan untuk memenuhinya (Darmawan et al., 2020). Paket remunerasi merupakan salah satu wujud penguat motivasi kerja yang paling populer. Ini sesuai teori ekuitas yang menyebutkan kompensasi harus sesuai dengan proporsi kontribusi setiap karyawan. Objektivitas dan keadilan yang terwujud pada sistem tersebut semata-mata hanya untuk mendorong kontribusi karyawan yang lebih baik terhadap kemajuan perusahaan (Werdati et al., 2020). Semakin besar motivasi karyawan maka semakin besar potensi kinerja baik yang ditunjukkannya.

Religiusitas terbukti memiliki peran nyata membentuk kinerja karyawan. Ini sesuai dengan temuan lain (Darto et al., 2015; dan Mathew et al., 2019). Mereka menyatakan ada hubungan yang nyata antara religiusitas dengan kinerja karyawan. Sejumlah penelitian lain menunjukkan bahwa agama dapat mengubah cara pandang seseorang terhadap pekerjaannya sebagai identitas sosial yang dirasakan di tempat kerja (Ekizler & Galifanova, 2020). Agama memiliki efek penting pada perilaku pekerja dan interaksi dengan berbagai aspek di kehidupan kerja. Itu berdampak signifikan terhadap spiritualitas dan psikologi seseorang (Przepiorka & Sobol-Kwapinska, 2018), serta pengembangan pribadi. Keyakinan agama juga dapat membantu individu menghasilkan pekerjaan yang baik dan mampu mengatasi kesulitan. Studi teoretis dan empiris telah dilakukan pada refleksi keyakinan dan perilaku keagamaan pada individu, dan bagaimana pengaruhnya terhadap perilaku orang di tempat kerja.

Kepemimpinan membuktikan bahwa benar ada perannya membentuk kinerja karyawan. Ini sudah sesuai studi sebelumnya (Santosa, 2002; Razali, 2006; Mardikaningsih & Darmawan, 2012; Darto et al., 2015; Hariani et al., 2016; Mardikaningsih, 2016; Sinambela & Lestari, 2021; Ernawati et al., 2022). Kepemimpinan adalah proses interaktif dimana pemimpin berkomunikasi dengan bawahannya dan emosi memainkan peranan penting dalam proses interaktif tersebut (Gooty et al., 2010). Adanya kepedulian dan perhatian seorang pemimpin dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan (Van Kleef et al., 2010 ; Wang dan Seibert, 2015). Kepemimpinan juga dipandang sebagai perilaku pemimpin terhadap bawahan melalui interaksi yang bijaksana, dukungan perhatian, ekspresi emosional, dan komunikasi terbuka (Kaplan et al., 2014), dan telah ditemukan bahwa pemimpin dapat mempromosikan kemandirian bawahan. kemanjuran, optimisme, dan keamanan psikologis dan meningkatkan kinerja mereka melalui perhatian pribadi dan stimulasi intelektual (Rowold & Rohmann, 2009). Oleh karena itu, pemimpin dengan perilaku kepemimpinan tauladan dapat meningkatkan kinerja bawahan melalui dukungan kepedulian dan komunikasi terbuka. Dengan demikian kepemimpinan merupakan anteseden penting dari kinerja karyawan.

Studi ini juga menemukan bahwa lingkungan kerja terbukti dapat berperan menjadi penentu kinerja karyawan. ini sama dengan hasil Badayai (2012); Lestari dan Darmawan (2014); Darmawan (2015); Sinambela dan Lestari (2021) Mardikaningsih (2016); Radjawane dan Darmawan (2022); Mardikaningsih (2022). Kinerja individu lebih dari kemampuan karyawan itu sendiri. Motivasi sebagai penggerak utama beserta kemampuan kerja berpadu dalam bentuk upaya karyawan untuk memberikan hasil kerja sesuai harapan perusahaan. Untuk mencapai produktivitas yang lebih efektif dan optimal, setiap perusahaan harus

membentuk lingkungan yang mendukung proses kerja. Motivasi adalah karakteristik individu, tetapi dapat muncul dari individu (misalnya kepribadian) dan juga dari kondisi lingkungan. Peningkatan kinerja karyawan beserta produktivitas untuk mencapai efisiensi maksimum sumber daya manusia dan material yang digunakan adalah tugas manajemen yang jelas dan penting (Darmawan & Putra, 2022). Kinerja menunjukkan tingkat kualitas kerja karyawan yang bekerja, tingkat inovasi mereka, teknik pemecahan masalah dan metode pemanfaatan sumber daya yang tersedia, serta energi dan waktu mereka menggunakan cara untuk melakukan tugas di lingkungan kerja.

Mungkin lingkungan tempat kerja di sebagian industri tidak aman, tidak sehat, dan tidak nyaman. Meski demikian perusahaan setidaknya dapat mengupayakan kondisi kerja yang tidak menimbulkan ancaman keamanan, kesehatan dan kenyamanan kerja serta berdampak pada kinerja karyawan. Gangguan pada tempat kerja berdampak kurang baik dalam proses kerja dan ini memengaruhi hasil (Armstrong, 2009). Menurut Luthans (2011), lingkungan kerja yang dirancang sesuai dengan harapan pekerja menjadi sarana mendorong mereka mencapai hasil kerja dan produktivitas yang lebih baik. Selain itu juga memunculkan perilaku kerja yang inovatif (Ningwulan et al., 2012; Baskoro et al., 2021). Lingkungan di tempat kerja terwujud dengan kondusif menyebabkan kontribusi menuju hasil kerja yang berkembang membaik.

### Penutup

Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa motivasi kerja dan religiusitas berperan nyata membentuk kinerja karyawan. Selain itu juga studi memperkuat kepemimpinan dan lingkungan kerja turut berperan membentuk kinerja karyawan.

Pihak manajemen perlu memerhatikan determinan motivasi karyawan kemudian mengolah dan menawarkan kepada karyawan. Sistem imbalan masih dirasa cara yang efektif untuk mengembangkan motivasi karyawan. Cara klasik yang dapat dilakukan adalah manajer harus mengetahui kebutuhan utama pekerja untuk mengelola dan menangani mereka menuju kinerja pekerjaan yang hebat di perusahaan. Ketika kebutuhan mereka terpenuhi, karyawan cenderung bertanggung jawab atas kinerja mereka dan dengan demikian mereka akan berkinerja baik untuk mencapai tujuan perusahaan mereka. Kompensasi dengan segala bentuk merupakan wujud pemenuhan harapan karyawan terhadap perusahaan mengenai kesejahteraan. Perusahaan yang efektif adalah yang peduli dengan kesejahteraan karyawan. Pemenuhan hal tersebut berpotensi memunculkan kepuasan kerja bagi karyawan dan ini efektif untuk mendukung hasil kerja yang lebih baik.

Perusahaan memberikan wadah untuk mengembangkan nilai-nilai agama di tempat kerja dan menangkalkan semua ajaran bersifat radikal. Selain itu, perusahaan juga seharusnya menyediakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawannya sehingga mereka dapat berkonsentrasi pada tugas mereka dan menjadi lebih produktif. Kepuasan kerja dan kompensasi dapat dijadikan variabel bebas atau variabel moderasi yang diamati bagi studi lanjutan berdasarkan hasil penelitian ini.

### Daftar Pustaka

- Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. 2018. Activating employee's pro-environmental behaviors: the role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 25, 904–911.
- Al-Omari, Khaled & Haneen Okasheh. 2017. The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24), 15544-15550.
- Al Hakim. Y. R. 2022. Analisis Pengaruh Iklim Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (Ekuitas)*, 3(3), 456-460.
- Arifin, S. & R. Mardikaningsih. 2022. Pencapaian Kepuasan Kerja bagi Karyawan melalui Kondusivitas Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5 (2), 98-106.
- Arifin, S., R. Mardikaningsih, & E. A. Sinambela. 2022. Determinan Adaptasi Karir, Pedoman Mencegah Turn Over Bagi Pekerja dari Pendidikan Sarjana. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 18(2), 186-197.
- Arifin, S., & D. Darmawan. 2022. Studi tentang Pengalaman Kerja, Komitmen Kerja, Dukungan Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 33-43.
- Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th Edition, Kogan Page Limited, London.
- Badayai, A.R. 2012. A Theoretical Framework and Analytical Discussion on Uncongenial Physical Workplace Environment and Job Performance among Workers in Industrial Sectors. *Social and Behavioral Sciences*, 42, 486-495.

- Bashaer, A. & Singh, S. 2017. Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(December), 844–859. doi: 10.1108/IJPPM-02-2016-0038.
- Baskoro, B. D., E. A. Sinambela., & R. Mardikaningsih. 2021. Hubungan Kecerdasan Emosional, Tacit Knowledge Sharing, dan Perilaku Kerja Inovatif pada Pekerja Konstruksi di Jakarta. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 20(2), 157-172.
- Burns, L. R. & Alexander, J. A. 2020. The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 134–137.
- Canda, E. R., & Furman, L. D. 2009. *Spiritual Diversity in Social Work Practice: The Heart of Helping*. New York, Oxford University Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. 1993. A theory of performance. *Pers. Sel. Organ.* 3570, 35–70.
- Chen, X. P., & Schaubroeck, J. 2002. Participative decision making and employee performance in different cultures: the moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. *Acad. Manag. J.* 45, 905–914. doi: 10.5465/3069321
- Conway, Neil. & Briner, Rob. B. 2002. Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 279-301.
- Darmawan, D. 2007. *Teori Motivasi*. Metromedia Education. Surabaya.
- Darmawan, D. 2008. Kajian Teoritis Variabel Kepemimpinan, *Media Komunikasi Ekonomi dan Manajemen*, 6(3), 21-35.
- Darmawan, D. 2010. Pengaruh Kompetensi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Loyalitas Kerja, *Jurnal Ilmu Sosial*, 4(2), 63-76.
- Darmawan, D. 2015. Peranan Motivasi Kerja, Kedisiplinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SD di Kecamatan Gempol Kabupaten Pasuruan, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 1(3), 173-182.
- Darmawan, D., E. A. Sinambela, & N. I. Mauliyah. 2016. The Effect of Competence, Independence and Workload on Audit Quality, *JARES (Journal of Academic Research and Sciences)*, 1(2), 47 – 57.
- Darmawan, D. 2019. Profesionalisme, Motivasi Berprestasi, Komitmen Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Intensi Berwirausaha. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan (Ekuitas)*, 3(3), 344-364.
- Darmawan, D. et al. 2020. The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Darmawan, D., E. A. Sinambela., M. Hariani., & M. Irfan. 2020. Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen (JBKSM)*, 4(1), 58-70.
- Darmawan, D., & M. Djaelani. 2021. Correlation of Work Stress and Performance of Construction Project Manager. *ARRUS Journal of Engineering and Technology*, 1(2), 55-59.
- Darmawan, D., & R. Mardikaningsih. 2021. Pengaruh Keterampilan Interpersonal, Pengalaman Kerja, Integritas dan Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (Ekuitas)*, 3(2), 290-296.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih., S. Arifin., E. A. Sinambela., A. R. Putra. 2021. Studi tentang Peranan Variabel Kompetensi, Penilaian Kinerja, dan Kondisi Kerja terhadap Perwujudan Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 9(2), 516-530.
- Darmawan, D. & R. Mardikaningsih. 2021. Studi Tentang Peran Kualitas Kehidupan Kerja, Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Simki Economic*, 4(1), 89-98.
- Darmawan, D. 2021. *Perilaku Organisasi*, Metromedia, Surabaya.
- Darmawan, D. 2021. Peran Budaya Organisasi dan Efikasi Diri Untuk Menentukan Kepuasan Kerja Karyawan, *Jurnal Baruna Horizon*, 4(1), 43-53
- Darmawan, D. 2022. Motivasi, Kemampuan, Pengalaman, Keterlibatan, Kedisiplinan Sebagai Faktor Internal Karyawan dan Pembentukan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(1), 18-29.
- Darmawan, D. & A. R. Putra. 2022. Pencapaian Efektivitas Kerja Melalui Optimalisasi Kecerdasan Emosional Dan Pemberian Beban Kerja Secara Tepat Kepada Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 5(1), 8-16.
- Darmawan, D., & M. Djaelani. 2022. Hubungan Stres dan Strategi Coping bagi Mahasiswa Fakultas Teknik di Masa Pandemi Covid-19. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (Ekuitas)*, 3(3), 429–433.
- Darto, M., Setyadi, D., Riadi, S. S., & Hariyadi, S. 2015. The effect of transformational leadership, religiosity, job satisfaction and organizational culture on organizational citizenship behavior and employee performance

- in the regional offices of the national institute of public administration, republic of Indonesia. *Eur. J. Bus. Manag.* 7, 205–219.
- Djaelani, M. & D. Darmawan. 2022. Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja serta Beban Kerja terhadap Kinerja Pekerja Proyek Konstruksi, *Jurnal Penelitian Rumpun Ilmu Teknik*, 1 (4), 15-27.
- Djaelani, M., Sudja'i., M. Misbachul., & D. Darmawan. 2022. The Effect of Supervision, Compensation Systems, And Organizational Commitments on The Performance of Employees in Construction Services Companies. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 1-9.
- Djaelani, M., & E. Retnowati. 2022. Pengaruh Pengawasan Kerja Dan Penerapan Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Produktivitas Pekerja Proyek Konstruksi. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(2), 32-38.
- Ekizler, H. V., & Galifanova, A. 2020. The effect of religiosity on organizational commitment through work values. *Alphanumeric Journal* 8, 181–200.
- Ernawati, E., E. A. Sinambela, R. Mardikaningsih, & D. Darmawan. 2020. Pengembangan Komitmen Organisasi melalui Profesionalisme Karyawan dan Kepemimpinan yang Efektif. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 520-528.
- Ernawati, E., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih, D. Darmawan. 2022. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 119-126.
- Fatimah, S., A.K. Wahyudi, E. Retnowati, D. Darmawan, R. Mardikaningsih & M. Kemarauwana. 2018. The Importance of Scale in Attention Organizations to Issues, *Academy of Management Review*, 43(2), 217–241.
- Freddy, H. I., R. Mardikaningsih, D. Darmawan & E. Supriyadi. 2015. Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja: Studi untuk Mengembangkan Kualitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 5(1), 35-48.
- Glock, C. Y. 1959. "The religious revival," in *Religion and the Face of America*, ed. J. Zahn (Berkeley, CA: Berkeley Publication).
- Go, Y. H., Yii, K. J., Loh, C. T. I., Ching, S. L., & Choong, C. K. 2020. Exploring the moderating effect of environmental facilitating conditions on environmentally responsible behavior among tourists: evidence from Perhentian Island, Malaysia. *Bus. Strategy Dev.* doi: 10.1002/bsd2.142
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. 2010. Leadership, affect and emotions: a state of the science review. *Leadership*. Q. 21, 979–1004. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.10.005
- Ghaffari, S., Burgoyne, J. & Nazri, M. 2017. The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti the Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(4), 92–99.
- Hariani, M., D. Darmawan & Y. Yuli. 2016. Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Untuk Mengembangkan Kinerja Guru, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 3(2), 67-76.
- Hariani, M., & M. Irfan. 2019. Pengaruh Penilaian Kinerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Penyuluh Pertanian. *Jurnal Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (Ekuitas)*, 1(1), 30-36.
- Hariani, M., & E. A. Sinambela. 2021. Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Integritas Akuntan Publik. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (Ekuitas)*, 3(2), 297-301.
- Hariani, M. 2022. Pengaruh Organization Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 3(1), 6-11.
- Hariani. 2022. Pengaruh Motivasi Kerja, Modal Sosial, dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (Ekuitas)*, 3(3), 440–444.
- Hutomo, S. & D. Darmawan. 2011. Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Irfan, M., & A. R. Putra. 2021. Dampak Kepemimpinan dan Rotasi Kerja terhadap Turnover Intention. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (Ekuitas)*, 3(2), 302-306.
- Irfan, M. 2022. Peran Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (Ekuitas)*, 3(3), 429–433.
- Ishak, M., I. Zaidi, D. Darmawan & Z. Yang. 2016. Conceptualizing Cultural Organization Studies, *Management Review*, 9(2), 146-158.
- Issalillah, F., R. K. Khayru., D. Darmawan & M. W. Amri. 2021. Hubungan Modal Sosial, Modal Psikologi, Modal Diri Karyawan dan Stres Kerja. *Jurnal Baruna Horizon*, 4(2), 84-88.
- Issalillah, F. 2022. Pengaruh Stres Kerja dengan Kinerja Perawat di Rumah Sakit. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(1), 48-56.

- Jahroni, J., D. Darmawan., R. Mardikaningsih., & E. A. Sinambela. 2021. Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Penguatan Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 1389-1397.
- Jain, R., & Kaur, S. 2014. Impact of work environment on job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), 1-8.
- Jamaluddin, A., et al. 2013. Human Resource Management Implications of Technology-based Organizational Forms. *Academy of Management Journal*, 23(2), 83-94.
- Jayaweera, T. 2015. Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 271-278. doi: 10.5539/ijbm.v10n3p271.
- Joseph, B. 2015. The effect of employees' motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(May), 62-75. doi: 10.5897/JPAPR2014.0300.
- Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., Laport, K., & Nicolaidis, V. 2014. The role of organizational leaders in employee emotion management: a theoretical model. *Leadership*. Q. 25, 563-580. doi: 10.1016/j.league.2013.11.015
- Kaye, B. & Evans, S., J. 2000. Retention: Tag, You're It! *Training & Development*, 54(4), 29-33.
- Lestari, U. P., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. 2020. Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 529-536.
- Lestari, U. P. & D. Darmawan. 2014. Studi Tentang Hubungan Motivasi dan Lingkungan Kerja Dengan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 1-6.
- Lestari, U. P., & S. Arifin. 2021. Regulasi Diri dan Motivasi Berprestasi: Analisis Korelasi dan Pengamatan kepada Perilaku Kerja Penyuluh Pertanian. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (Ekuitas)*, 3(2), 312-316.
- Luthans, F. 2011. *Organizational behavior, An Evidence-Based Approach*, McGraw-Hill, New York.
- Luu, T. T. 2019. Building employees' organizational citizenship behavior for the environment. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 31.
- Mahyanalia, R., K. S. Siagian, D. Darmawan, A. Gunawan & S. Arum. 2017. Job Insecurity and an Integrative Review for Future Research, *Journal of Management*, 43(6), 1911-1939.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. 2012. Studi Tentang Karakteristik Individu, Kepemimpinan, Kompensasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Budaya Organisasi Untuk Membentuk Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7-25.
- Mardikaningsih, R. 2016. Variabel Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan, *Management & Accounting Research Journal*, 1(1), 55-62.
- Mardikaningsih, R. 2020. Sebuah Penelitian Empiris tentang Hubungan Masa Kerja, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi. *Akuntabilitas: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi*, 13(1), 43-54.
- Mardikaningsih, R. & D Darmawan. 2020. *Sistem Pengendalian Mutu*. Metromedia, Surabaya.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. 2021. Hubungan Manajemen Karir dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 1 (3), 89-102.
- Mardikaningsih, R., & D. Darmawan. 2022. Dukungan Sosial dan Keterikatan Kerja serta Pengaruhnya Kepuasan Kerja Perawat. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pelayanan Kesehatan*, 5(1).
- Mardikaningsih, R. & S. Arifin. 2022. Studi Empiris Tentang Pengawasan Kerja, Pengalaman Kerja, dan Kemampuan Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 18(1), 80-100.
- Mardikaningsih, R. et al. 2022. Dampak Stres, Lingkungan Kerja dan Masa Kerja terhadap Produktivitas Pekerja Konstruksi, *Jurnal Penelitian Rumpun Ilmu Teknik*, 1 (4), 38-52.
- Mathew, G. C., Ramanathan, H., Prashar, S., & Pandey, U. K. 2019. Impact of religiosity, spirituality, job satisfaction and commitment on employee performance: a quantile regression approach. *Int. J. Indian Cult. Bus. Manag.* 19, 491-508.
- Mojolou, N., Thomas, H., & Sung, T. P. 2018. The influence of organizational reward system on job satisfaction among non-academic employee at university Malaysia Sabah, in *Proceeding of the 8th International Conference of the Asian Academy of Applied Business*, Kota Kinabalu, 1-8.
- Munir, M., F. Issalillah., D. Darmawan., E. A. Sinambela., & R. Mardikaningsih. 2022. Pengembangan Kepuasan Kerja Karyawan yang Ditinjau dari Kebijakan Kompensasi dan Sistem Pengembangan Karir. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 717-724.

- Naufalia, S., D. Darmawan, Jahroni, T. S. Anjanarko, M. Munir, & S. Arifin. 2022. Pengaruh Quality of Work Life, Total Kualitas Manajemen dan Stres Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 2(4), 114-120.
- Ningwulan, E. P., D. Akhmal & D. Darmawan. 2012. Studi tentang Kesan Dukungan Organisasi dan Keseimbangan Kehidupan Kerja untuk Membentuk Perilaku Inovatif Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 103-116.
- Noe, R. A, Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. 2006. *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage*. 5th Ed. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Novrianda, D., T. Agustin & D. Darmawan. 2012. Kontribusi Norma Subjektif dan Lingkungan Kerja untuk Mengembangkan Profesionalisme. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 47-58.
- Olusadum, N. J., & Anulika, N. J. 2018. Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Alvan Ikoku Federal College of Education. *Sigma*, 9(1), 53-65.
- Osman-Gani, Aahad M., J. Hashim & Y. Ismail. 2010. Establishing Linkages between Religiosity and Spirituality on Employee Performance. *Employee Relations* 35(4), 360-376.
- Przepiorka, A., & Sobol-Kwapinska, A. 2018. Religiosity moderates the relationship between time perspective and life satisfaction. *Pers. Individ. Dif.* 134, 261-267.
- Purnamasari, E., S. Arum, A. Muis & D. Darmawan. 2021. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterikatan Kerja. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 1(2), 183-196.
- Putra, A. R., D. Darmawan, & E. A. Sinambela. 2017. Pengawasan dan Koordinasi Kerja serta Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, *Akuntabilitas: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi*, 10(2), 12-24.
- Putra, A.R., D. Darmawan, M. Djaelani, F. Issalillah, & R. K. Khayru. 2022. Pengaruh Tuntutan Pekerjaan, Modal Psikologis dan Kematangan Sosial terhadap Profesionalisme Karyawan. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 18(2), 157-172.
- Putra, A. R. & D. Darmawan. 2022. Penguatan Komitmen Organisasi melalui Kebijakan Pengembangan Karir dan Profesionalisme Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(2), 45-55.
- Putra, A. R., & R. Mardikaningsih. 2022. Kompensasi dan Lingkungan Kerja Serta Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 44-53.
- Radjawane, L.E. & D. Darmawan. 2022. Construction Project Worker Satisfaction Reviewing from the Role of the Work Environment and Leadership, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(1), 36-40.
- Ramadhan, I., F Nuzulia, D. Darmawan & S. Hutomo. 2013. Dampak Karakteristik Individu dan Keadilan Organisasi terhadap Intensi Berpindah Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 37-46.
- Razali, M. N. & D. Darmawan. 2006. Kepemimpinan dan Kepercayaan Diri: Kajian tentang Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 145-160.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. 2013. Green human resource management: A review and research agenda. *Int. J. Manag. Rev.* 15, 1-14. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x
- Retnowati, E. 2020. Pengaruh Kesan dukungan organisasi dan Keterampilan Interpersonal terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan PT Gloster Furniture. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 498-505.
- Retnowati, E., U. P. Lestari, Jahroni, D. Darmawan, & A. R. Putra. 2021. Retensi Karyawan yang ditinjau dari Kepercayaan dan Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan*, 1(1), 65-76.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2015. *Organizational behaviour: Concepts, controversies, applications. Development*, 16th Ed. London: Pearson Education.
- Rowold, J., & Rohmann, A. 2009. Transformational and transactional leadership styles, followers' positive and negative emotions, and performance in german nonprofit orchestras. *Nonprofit Manag. Leadersh.* 20, 41-59. doi: 10.1002/nml.240
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2020. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemp. Educ. Psychol.* 61:101860. doi: 10.1016/j.cedpsych.2020.101860
- Santosa, A. & D. Darmawan. 2002. Hubungan Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2), 81-92.
- Sinambela, E. A., Y. R. Al Hakim., & M. Irfan. 2019. Pengaruh Kedisiplinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 15(2), 308-320.
- Sinambela, E. A., & U. P. Lestari. 2021. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10(1), 178-190.

- Sinambela, E. A. & D. Darmawan. 2021. Pengaruh Total Quality Management dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi. *Cemerlang: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 1 (4), 01–12.
- Sohail, B. A., Robina Safdar, Salma Saleem, Samara Ansar & M. Azeem. 2014. Effect of Work Motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research: a Administration and Management*, 14(6).
- Spector, P. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*, Sage Publications, London.
- Speer, A. B., Tenbrink, A. P., & Schwendeman, M. G. 2020. Creation and Validation of the Performance Appraisal Motivation Scale (PAMS). *Hum. Perform.* 33, 214–240. doi: 10.1080/08959285.2020.1776713.
- Van Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B., & Van Knippenberg, D. 2010. On angry leaders and agreeable followers. *Psychol. Sci.* 21, 1827–1834. doi: 10.1177/0956797610387438
- Wahyudi, I, D. Bhaskara, D. Darmawan, Hermawan & N. Damayanti. 2006. Kinerja Organisasi dan Faktor-Faktor Pembentuknya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95-108.
- Waldman, D. A., & Siegel, D. 2008. Defining the socially responsible leader. *Leadersh. Q.* 19, 117–131. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.12.008
- Wang, G., & Seibert, S. E. 2015. The Impact of leader emotion display frequency on follower performance: Leader surface acting and mean emotion display as boundary conditions. *Leadersh. Q.* 26, 577–593. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.05.007
- Werdati, Fauchil., D. Darmawan & N. R. Solihah. 2020. The Role of Remuneration Contribution and Social Support in Organizational Life to Build Work Engagement. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 20-32.
- Widiyana, E.O & D. Darmawan. 2021. Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Konflik Kerja dan Kompensasi Terhadap Komitmen Kerja Karyawan PT Intidragon Suryatama Mojokerto, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1), 33-42.
- Yilmaz, Y., & Anasori, E. 2021. Environmentally responsible behavior of residents: impact of mindfulness, enjoyment of nature and sustainable attitude. *J. Hosp. Tour. Manag.* doi: 10.1108/JHTI-07-2020-0121